Résumé du plan d'entreprise

2008-2009 à 2010-2011

RC4422 F (R08)

Agence du revenu du Canada | Canada Revenue Agency

Canada

Message du ministre

L'Agence du revenu du Canada (ARC) a une incidence directe sur la vie de tous les Canadiens, non seulement en ce qui a trait au recouvrement de l'impôt, mais aussi par rapport à l'administration des programmes de prestations pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. À titre de ministre du Revenu national, je suis fier de ce que nous avons accompli en vue d'améliorer le bien-être social et économique des Canadiens, et je suis convaincu que nous maintiendrons notre haut niveau de service, de responsabilisation et d'observation afin de protéger l'assiette fiscale du Canada.

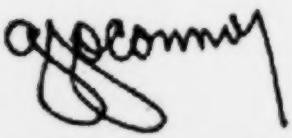
En 2009, l'ARC commencera à recouvrer l'impôt sur le revenu des sociétés pour la province de l'Ontario, ce qui allégera le fardeau administratif pour environ 40 pour cent des entreprises canadiennes. En outre, l'ARC continuera de participer activement à l'initiative du gouvernement qui vise à réduire de 20 pour cent le fardeau de paperasserie des entreprises.

Afin de démontrer son engagement envers le service et la responsabilisation, l'ARC a instauré la Charte des droits du contribuable et un processus de plaintes liées au service, et le premier ombudsman des contribuables du Canada a été nommé pour répondre aux préoccupations du public en matière de service. Ces mesures permettront de maintenir le niveau de confiance élevé qu'ont les Canadiens envers l'ARC.

Le *Résumé du Plan d'entreprise 2008-2009 à 2010-2011* fait état des priorités que l'ARC poursuivra afin que nous puissions continuer à offrir aux Canadiens les renseignements et les services dont ils ont besoin pour respecter leurs obligations fiscales et recevoir les prestations auxquelles ils ont droit.

La confiance que les particuliers et les entreprises manifestent à l'endroit de l'ARC témoigne du professionnalisme et du dévouement de ses employés. Je peux vous assurer que l'ARC continuera de surveiller et d'améliorer son service afin de fournir aux contribuables, aux bénéficiaires de prestations et aux clients les résultats auxquels ils s'attendent et qu'ils méritent.

Le ministre du Revenu national,



L'honorable Gordon O'Connor, C.P., député

Mission

Exécuter les programmes fiscaux, de prestations et autres et assurer l'observation fiscale pour le compte des gouvernements dans l'ensemble du Canada, de façon à contribuer au bien-être économique et social continu des Canadiens.

Avant-propos du commissaire

L'Agence du revenu du Canada (ARC) est une organisation nationale qui communique fréquemment avec les citoyens et les entreprises, et qui offre plus de services que jamais à un plus grand nombre de clients fédéraux, provinciaux, territoriaux et des Premières nations.

À titre de commissaire, je suis fier de ce que l'ARC a accompli, c'est-à-dire s'assurer de la confiance du public dans le régime fiscal et respecter son mandat.

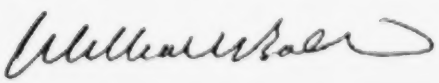
Depuis sa création, l'ARC mise continuellement sur ses forces et s'est fait connaître comme une administration fiscale de renommée mondiale ayant une réputation d'intégrité et d'équité. Nous continuerons de nous efforcer à atteindre notre plein potentiel dans la prestation de services à tous les Canadiens.

Le *Résumé du Plan d'entreprise 2008-2009 à 2010-2011*, communique au Parlement, aux Canadiens et aux clients, partenaires et employés les stratégies qui nous permettront de réaliser notre mandat. Je crois que nous arriverons à nos buts en parvenant à l'excellence dans notre exécution de programmes et dans notre milieu de travail.

Grâce au travail acharné et au professionnalisme de nos employés, nous avons contribué au bien-être des Canadiens et à l'efficience du gouvernement du Canada. L'ARC continuera de mettre l'accent sur l'amélioration des services aux Canadiens, l'accroissement de ses efforts pour traiter les cas d'inobservation, le renforcement de la confiance, la collaboration avec ses clients et les activités visant à attirer et à maintenir en poste les meilleures personnes.

Au moyen de méthodes de gestion innovatrices, de la gérance financière et d'une gestion efficace des risques, je suis convaincu que l'ARC sera bien placée pour relever les défis auxquels doivent faire face les administrations fiscales, tant aujourd'hui que demain.

Le commissaire et premier dirigeant,
Agence du revenu du Canada



William V. Baker

« Nous avons en commun la possibilité unique de travailler avec des collègues extraordinaires dans une organisation très solide et de transformer ensemble ce qui est très bon en quelque chose d'excellent : l'excellence dans l'exécution de nos programmes et l'excellence dans la création d'un lieu de travail sans pareil. En fin de compte, nous devons mettre l'accent sur les programmes et les personnes. »

— William V. Baker

Résumé du Plan d'entreprise 2008-2009 à 2010-2011

Comme l'exige la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*, l'Agence du revenu du Canada (ARC) dépose annuellement un résumé de son Plan d'entreprise au Parlement. Le résumé établit les objectifs pour une période de planification triennale, les stratégies que l'ARC suivra pour atteindre ces objectifs, le rendement attendu et les prévisions financières.

Thèmes stratégiques

En tant qu'organisation nationale dotée d'une capacité d'exécution de programme sans pareil et de communications variées avec les citoyens et les entreprises, l'ARC s'est établie comme organisation à rendement élevé. Notre mandat est d'administrer des programmes fiscaux, de prestations et autres pour le compte du gouvernement du Canada et des gouvernements provinciaux, territoriaux et des Premières nations.

Vision

Établir l'ARC comme étant un modèle de fiabilité en matière d'administration des impôts et des prestations, en fournissant un service et une valeur sans égal à ses clients et en offrant des perspectives de carrière exceptionnelles à ses employés.

Pour réaliser sa vision et son mandat, l'ARC vise deux résultats stratégiques.

Services fiscaux

- Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.

Programmes de prestations

- Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit.

Le *Résumé du Plan d'entreprise 2008-2009 à 2010-2011* décrit les stratégies qui nous permettront d'atteindre ces résultats.

Promesse de l'ARC

L'ARC contribue au mieux-être de la population canadienne et à l'efficience du gouvernement en assurant une administration de l'impôt et des prestations de calibre mondial, réceptive, efficace et fiable.

Pour nous guider au cours de la période visée par le plan, l'ARC a défini les **deux thèmes stratégiques** suivants :

- excellence dans l'exécution des programmes;
- milieu de travail engagé envers l'excellence.

Misant sur ces deux thèmes interreliés, l'ARC veillera à une meilleure intégration horizontale dans le cadre de l'élaboration et de la mise en oeuvre des produits, des services et des systèmes qu'il lui faut pour servir les Canadiens.

Thème stratégique : Excellence dans l'exécution des programmes

Pour atteindre l'excellence opérationnelle et s'assurer de l'intégrité et de l'équité du régime canadien d'administration fiscale, nous centrerons nos efforts au cours de la période de planification sur les tâches suivantes :

- améliorer le service;
- accroître nos efforts pour traiter l'inobservation;
- renforcer la confiance;
- maintenir des relations efficaces.

Améliorer le service

Notre but est de mettre à la disposition des contribuables des renseignements à jour et exacts de la manière qui convient le mieux à leurs besoins, à leurs capacités et à leurs préférences parce que nous croyons que cela influence positivement les niveaux d'observation.

S'ils disposent des occasions, des renseignements et des outils, la plupart des particuliers et des entreprises se conformeront à la loi. Le fait d'être transparent et réceptif, et d'offrir des renseignements en temps opportun et accessibles relativement aux obligations des contribuables constituent des aspects essentiels d'une administration équitable des recettes.

Nous mettrons en oeuvre la Stratégie de services de l'ARC, intégrant ainsi à notre stratégie en matière d'observation chacun des services fiscaux et de prestations que nous exécutons.

Au cours de la période de planification, nous prendrons les mesures suivantes :

- améliorer notre offre de services électroniques;
- cibler notre visibilité afin d'augmenter l'observation volontaire;
- harmoniser l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario;
- mettre en oeuvre les initiatives du Groupe d'action sur les questions relatives aux petites entreprises.

Accroître nos efforts pour traiter l'inobservation

Notre but est de réduire l'inobservation dans les segments à risque élevé de la population des contribuables et des secteurs de l'industrie que nous avons relevés, en traitant les causes profondes de ce comportement.

L'observation des lois fiscales est importante pour que le régime fiscal du Canada demeure équitable pour tous et pour soutenir les programmes et les services qui profitent à tous les Canadiens. Les recettes fiscales que l'ARC perçoit chaque année sont soit remises aux contribuables sous forme de versements de prestations ou de crédits d'impôt, soit fournies aux gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et des Premières nations pour lesquels elles sont perçues.

Notre approche à l'égard de l'observation est dynamique et équilibrée. Nous utilisons la gestion des risques pour cerner les risques actuels et naissants relatifs à l'observation, et pour évaluer ces risques quant à leur effet possible sur l'assiette fiscale et l'observation en général.

Au cours de la période de planification nous prendrons les mesures suivantes :

- poursuivre l'évaluation et la mise en oeuvre de stratégies liées à l'observation afin de cerner et de traiter les cas d'inobservation les plus graves, de protéger l'assiette fiscale de manière rentable et de mettre l'accent sur la planification fiscale abusive;
- accroître les communications et l'échange de renseignements;
- collaborer avec nos partenaires internationaux;
- gérer la dette fiscale en maximisant le recouvrement des dettes fiscales, en continuant l'intégration des processus opérationnels et en améliorant notre capacité à établir les profils de risque.

Renforcer la confiance

Notre but est de faire preuve d'impartialité relativement à l'application de la loi, de rigueur et de probité dans la gestion des fonds publics et le traitement des renseignements, de professionnalisme et de responsabilisation dans nos activités quotidiennes.

Pour conserver la confiance du public, l'ARC doit s'assurer que le régime d'administration fiscale du Canada est équitable et considéré comme tel.

Au cours de la période de planification, nous prendrons les mesures suivantes :

- maintenir de hauts niveaux de transparence et d'uniformité dans le règlement des différends;
- renforcer les processus d'administration des dispositions d'allègement pour les contribuables;
- continuer de démontrer notre engagement envers les cibles fixées en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Maintenir des relations efficaces

Notre but est d'établir et de maintenir des relations solides avec nos partenaires et nos clients afin d'accroître l'efficacité et l'efficience de l'administration fiscale et le recouvrement des recettes pour tous les ordres de gouvernement au Canada.

L'ARC entretient, depuis de nombreuses années, des relations bien établies avec d'autres ministères du gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux, territoriaux et des Premières nations.

Au cours de la période de planification, nous prendrons les mesures suivantes :

- définir l'offre de services de base pour les provinces et territoires adhérents et, si l'on en convient mutuellement, accroître les niveaux de services selon le principe du recouvrement des coûts;
- continuer à faire progresser nos relations avec nos partenaires et nos clients.

Thème stratégique : Milieu de travail engagé envers l'excellence

Tout le potentiel de l'engagement de l'ARC envers l'excellence dans le cadre de l'exécution des programmes peut être réalisé uniquement dans une culture en milieu de travail visant l'excellence.

Notre but est d'avoir les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment, lesquelles ont les compétences, les connaissances et la motivation appropriées afin d'exécuter le travail.

L'ARC est responsable de son propre régime de ressources humaines. Elle continuera d'examiner ses politiques, ses systèmes et son infrastructure des ressources humaines afin de soutenir plus efficacement la réalisation de ses résultats opérationnels.

Au cours de la période de planification, nous prendrons les mesures suivantes :

- favoriser des conditions propices à la réussite en encourageant des pratiques de travail innovatrices et en faisant la promotion d'une culture axée sur les réalisations;
- garantir un milieu de travail qui respecte la diversité et nos valeurs fondamentales;
- élaborer et mettre en oeuvre un plan de ressources humaines entièrement intégré à la planification opérationnelle;
- recruter de façon stratégique;
- achever la mise en oeuvre d'un régime de gestion des ressources humaines axée sur les compétences.

Valeurs fondamentales de l'ARC

- **Intégrité :** Traitement équitable de chacun et application équitable de la loi
- **Professionnalisme :** Application des normes de rendement les plus élevées possible
- **Respect :** Attitude réceptive par rapport aux droits des particuliers
- **Collaboration :** Établissement d'un partenariat et unification des efforts en vue de la réalisation d'objectifs communs

Principes de dotation de l'ARC

En plus des renseignements sur les objectifs et les stratégies de l'ARC, le *Loi sur l'Agence du revenu du Canada* prévoit que nous devons publier un énoncé de nos principes de dotation dans le Résumé du Plan d'entreprise.

Principes de dotation de l'ARC	
Transparence	Les communications en matière de dotation sont ouvertes, honnêtes, respectueuses, faites en temps opportun et clairement comprises.
Représentativité	La composition de notre effectif reflète le marché du travail disponible.
Compétence	Le personnel possède les qualités nécessaires à un bon rendement dans l'accomplissement du travail.
Équité	Les décisions en matière de dotation doivent être équitables, justes et objectives.
Efficience	Les processus de dotation sont planifiés et appliqués en fonction du temps et du coût et liés aux besoins fonctionnels.
Adaptabilité	Les processus de dotation sont souples et répondent à l'évolution de l'environnement et aux besoins particuliers de l'organisation.
Productivité	La bonne marche de l'entreprise est assurée par la nomination d'un nombre suffisant de personnes compétentes.
Impartialité	Le personnel doit se conduire de façon neutre et rester libre de toute influence politique ou bureaucratique. Les décisions en matière de dotation doivent aussi être libres de toute influence politique ou bureaucratique.

Cadre de planification stratégique et d'établissement de rapports

Notre mission

Exécuter les programmes fiscaux, de prestations et autres et assurer l'observation fiscale pour le compte des gouvernements dans l'ensemble du Canada, de façon à contribuer au bien-être économique et social continu des Canadiens

Résultats stratégiques

Réaliser notre mission

Services fiscaux
Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Programmes de prestations
Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit

Mesures des résultats stratégiques

- **Observation en matière de production de déclaration**
- **Observation en matière de versement**
- **Observation en matière d'inscription**
- **Observation en matière de déclaration**
- **Établir l'admissibilité**
- **Les paiements de prestations sont exacts**
- **Traitement en temps opportun**
- **Fournisseurs privilégiés**

Activités de programme

Réaliser nos résultats escomptés, atteignant ainsi nos résultats stratégiques

AP1	AP2	AP3	AP4	AP5	AP6
Aide aux contribuables et aux entreprises	**Cotisations des déclarations et traitement des paiements**	**Comptes débiteurs et observation en matière de production des déclarations**	**Observation en matière de déclaration**	**Appels**	**Programmes de prestations***
Résultats escomptés	*Résultats escomptés*	*Résultats escomptés*	*Résultats escomptés*	*Résultats escomptés*	*Résultats escomptés*
Les contribuables, les entreprises et les inscrits ont accès, en temps opportun, à des renseignements et à des services exacts	L'établissement des cotisations et le traitement des paiements sont rapides et exacts	Les dettes fiscales et non fiscales sont réglées en temps opportun et elles demeurent dans les limites prévues	Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard	Les contribuables obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées	Les bénéficiaires des prestations reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles
Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard	Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard	Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard	Le traitement est rapide et exact	Les plaintes liées au service et les dispositions d'allègement pour les contribuables sont administrées de façon uniforme	La détermination de l'admissibilité et le traitement des paiements sont rapides et exacts

* Les demandes de recours liées aux prestations sont traitées dans la section sur les Appels-Services fiscaux (AP5).

Mesurer nos résultats stratégiques

Le présent résumé donne un aperçu des activités que l'ARC entreprendra pour atteindre ses résultats stratégiques et réaliser son mandat. Les renseignements sont présentés conformément à notre Cadre de planification stratégique et d'établissement de rapports, illustré à la page précédente, lequel démontre les relations logiques entre nos activités de programme et nos résultats stratégiques.

Services fiscaux – Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.

L'approche de l'ARC à l'égard de l'administration fiscale consiste à obtenir des contribuables qu'ils respectent leurs obligations sans notre intervention. Nous estimons les niveaux d'observation au moyen de ce qui suit :

- les macro-indicateurs;
- quatre mesures de l'observation;
- la tendance du ratio de la dette fiscale en souffrance par rapport aux encaissements bruts.

Macro-indicateurs

- Comparaison de l'impôt sur le revenu des sociétés établi par l'ARC relativement aux bénéfices des sociétés avant impôt estimés par Statistique Canada.
- Comparaison du revenu net des entreprises non constituées en société déclaré à l'ARC relativement au revenu net des entreprises non constituées en société estimé par les Comptes nationaux de Statistique Canada.
- Comparaison des recettes nettes de la TPS relativement aux ventes totales, aux dépenses personnelles sur les produits et services et aux recettes totales de taxe de vente provinciale.
- Comparaison du revenu personnel déclaré à l'ARC relativement au revenu personnel estimé par Statistique Canada.

Mesures d'observation

Mesures	Indicateurs
Observation en matière d'enregistrement	Pourcentage des entreprises canadiennes qui se sont enregistrées conformément à la loi.
Observation en matière de production de déclaration	Pourcentage des contribuables qui produisent leurs déclarations à temps.
Observation en matière de déclaration	Degré selon lequel les contribuables déclarent des renseignements complets et exacts pour permettre la détermination de leur obligation fiscale.
Observation en matière de versement	Pourcentage des contribuables qui versent les montants à payer à temps.

Programmes de prestations – Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit.

L'ARC appuie les efforts des gouvernements visant à aider les familles et les enfants, les ménages à revenus faible et modéré et les personnes handicapées en fournissant des prestations, des crédits et d'autres services connexes. Nous mesurons nos résultats par rapport à ce résultat stratégique au moyen de quatre mesures.

Mesures	Indicateurs
Déterminer l'admissibilité aux prestations	Pourcentage des bénéficiaires potentiels qui reçoivent la PFCE (déclarée après chaque recensement).
Paiements exacts des prestations	Pourcentage des bénéficiaires de la PFCE qui ont fourni des renseignements complets et exacts et qui reçoivent les bons versements.
	Dette de paiements en trop de la PFCE en pourcentage des paiements émis.
Paiements des prestations en temps opportun	Pourcentage des paiements reçus à temps par les bénéficiaires de prestations.
L'ARC est le fournisseur privilégié	Nombre de programmes de prestations et de services administrés.

Activités de programme

Pour chacune des activités de programme de l'ARC, nous présentons un aperçu de l'activité, les stratégies du programme qui seront entreprises au cours de la période de planification et tout secteur d'intervention clé.

En outre, on présente des renseignements sur la façon dont l'ARC mesurera les résultats de nos efforts par rapport aux résultats escomptés de chaque activité de programme.

Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1)

Aperçu du programme

L'activité de programme « Aide aux contribuables et aux entreprises » est responsable de fournir les outils, l'aide et les renseignements qui facilitent l'observation volontaire des obligations fiscales. Nous fournissons aussi aux contribuables, aux entreprises et aux inscrits des décisions en matière de politique législative et de droits et obligations en matière de procédures conformément aux lois fédérales, provinciales et territoriales pertinentes. L'activité de programme se divise en deux sous-activités : Services de renseignements et d'information; Politique législative et affaires réglementaires.

Stratégie de programme

Services de renseignements et d'information

Nous fournirons des produits d'information et nous répondrons aux demandes de renseignements afin d'encourager les contribuables à respecter leurs obligations et nous miserons sur notre position en tant que chef de file en matière de services innovateurs en **améliorant la prestation de services**.

Au cours de la période de planification, nous prendrons les mesures suivantes :

- rendre nos services plus conviviaux afin d'encourager la participation au régime fiscal canadien, ce qui facilitera l'observation;
- aborder l'évolution de la population au moyen de programmes de sensibilisation axés sur les besoins de groupes de contribuables ou d'entreprises particuliers;
- accroître le nombre d'outils en ligne et libre-service afin de réduire la dépendance envers les médias imprimés et le soutien téléphonique.

Politique législative et affaires réglementaires

Nous lancerons des programmes d'éducation et de sensibilisation, nous répondrons aux demandes de renseignements, nous rendrons des décisions et des interprétations, nous enregistrerons des régimes et des organismes de bienfaisance et nous administrerons les programmes de droits pour certains produits de consommation. Nos stratégies mettront l'accent sur **l'amélioration de la prestation de services** et **l'accroissement de nos efforts pour traiter l'inobservation**.

Au cours de la période de planification, nous prendrons les mesures suivantes :

- renforcer le programme des organismes de bienfaisance en augmentant l'offre de services électroniques et l'accès aux renseignements concernant le programme des organismes de bienfaisance;
- accroître notre collaboration avec les gouvernements provinciaux et territoriaux afin d'améliorer l'environnement réglementaire général en ce qui concerne les organismes de bienfaisance;
- accroître l'efficacité de nos programmes d'accise;
- continuer à mettre en pratique une fréquence élevée de vérification et d'examens réglementaires (visites d'observation) aux fabricants de tabac;
- rationaliser le processus d'enregistrement et accroître l'étendue de la vérification pour les régimes de revenus différés;
- appuyer le programme de sécurité nationale du Canada en continuant la mise en application de la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)*.

Nos résultats seront mesurés en fonction de ce qui suit :

- la rapidité, l'exactitude et l'accessibilité des renseignements;
- notre capacité à repérer les cas d'inobservation et à prendre des mesures à leur égard.

Cotisation des déclarations et traitement des paiements (AP2)

Aperçu du programme

L'activité de programme « Cotisation des déclarations et traitement des paiements » englobe un éventail d'activités qui vise à traiter de façon exacte, efficace et efficiente les déclarations de revenus et les paiements des particuliers, des entreprises et des fiducies. Les principales fonctions comprennent l'évaluation des risques, la correspondance des données par des tiers et les processus fiables de validation des renseignements.

Stratégie de programme

Nous fournirons aux contribuables la commodité et l'accès accrus au moyen de la production électronique et des choix de paiements afin de favoriser leur observation volontaire.

Au fil des ans, pour répondre aux besoins des contribuables, nous avons apporté des changements importants à la façon dont nous exécutons nos programmes. Pour **améliorer la prestation de services**, nous continuerons d'accroître l'accessibilité et l'efficience de nos programmes et services.

Au cours de la période de planification, nous prendrons les mesures suivantes :

- encourager une utilisation plus répandue de la transmission électronique et élargir notre offre de services électroniques;
- restructurer et moderniser nos systèmes de traitement de l'information de base;
- alléger le fardeau des petites entreprises par la mise en oeuvre des initiatives recommandées par le Groupe d'action sur les questions relatives aux petites entreprises.

Il est essentiel d'établir des processus efficaces pour repérer et **traiter l'inobservation** afin de s'assurer que les particuliers paient leurs impôts. Nos stratégies sont conçues pour rendre l'administration du régime fiscal plus équitable et pour imposer un fardeau moindre aux contribuables en conformité.

Au cours de la période de planification, nous prendrons les mesures suivantes :

- maximiser l'utilisation des systèmes restructurés de TPS/TVH et améliorer la collecte de données en vue d'améliorer l'observation et diminuer le risque de fraude;
- poursuivre les travaux concernant le programme de correspondance et de postcotisation.

Nos résultats seront mesurés par ce qui suit :

- **la rapidité et l'exactitude des cotisations et du traitement des paiements;**
- **notre capacité à repérer les cas d'inobservation et à prendre des mesures à leur égard.**

Comptes débiteurs et observation en matière de production de déclaration (AP3)

Aperçu du programme

Notre activité de programme « Comptes débiteurs et Observation en matière de production de déclaration » assure l'observation des lois fiscales en ce qui a trait aux exigences en matière de production, de retenues à la source et de paiements, y compris les montants perçus ou retenus en fiducie pour le compte du gouvernement du Canada, ainsi que des provinces, des territoires et de certaines Premières nations.

Stratégie de programme

Nous continuerons de renforcer nos processus et nos méthodes d'exécution visant à **traiter l'inobservation** et à maximiser le recouvrement des dettes fiscales.

Nous reconnaissons que l'inobservation a lieu, et nous prendrons des mesures à cet égard en continuant de gérer la croissance de l'inventaire des comptes débiteurs.

Au cours de la période de planification, nous prendrons les mesures suivantes :

- maximaliser le recouvrement des dettes fiscales;
- mettre en oeuvre une stratégie en matière d'insolvabilité qui permettra d'améliorer la possibilité de recouvrement du portefeuille des créances;
- concevoir des équipes de travail spécialisées et des centres d'expertise afin de gérer la charge de travail et la complexité des dossiers de recouvrement générés par une hausse du nombre de vérifications liées à la planification fiscale internationale abusive;
- mettre en oeuvre nos technologies et nos processus de transformation des activités;
- adopter une approche axée sur les contribuables-débiteurs ayant pour but la modernisation de nos procédures en matière de recouvrement.

Nos résultats seront mesurés par ce qui suit :

- **la rapidité du règlement des dettes fiscales;**
- **les activités de recouvrement des dettes fiscales et non fiscales sont dans la limite des objectifs fixés;**
- **notre capacité à repérer les cas d'inobservation et à prendre des mesures à leur égard (y compris pour le programme des non-déclarants/non-inscrits).**

Observation en matière de déclarations (AP4)

Aperçu du programme

L'activité de programme « Observation en matière de déclaration » traite de l'exactitude et de l'intégralité selon lesquelles les contribuables déclarent leur obligation fiscale.

Les principales fonctions comprennent les examens, les vérifications et les enquêtes afin d'assurer l'observation des lois fédérales, provinciales et territoriales de l'impôt sur le revenu ainsi que des lois sur la TPS.

Stratégie de programme

Lorsque les contribuables n'observent pas les lois fiscales canadiennes, la stratégie de l'ARC consiste à repérer les cas et les questions d'inobservation en matière de déclaration les plus graves et de prendre des mesures appropriées à leur égard et de décourager les cas d'inobservation futurs.

En tant que service offert aux gouvernements provinciaux et territoriaux, nous mettons l'accent sur les programmes qui traitent de l'évitement fiscal interprovincial et de l'attribution provinciale du revenu.

Au cours de la période de planification, nous prendrons les mesures suivantes :

- harmoniser toutes les activités de vérification pour les comptes d'impôt sur le revenu des sociétés du fédéral et de l'Ontario en vertu de l'initiative d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario;
- améliorer l'administration du Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE) en vue de mieux promouvoir l'innovation.

La planification fiscale abusive, l'économie clandestine, l'observation de la TPS/TVH, les non-déclarants/non-inscrits et le recouvrement sont des domaines qui nécessitent notre attention. En **traitant les cas d'inobservation**, nous examinerons les éléments de risque liés à nos priorités actuelles en matière d'observation, et nous déterminerons les nouveaux risques en matière d'observation.

Au cours de la période de planification, nous prendrons les mesures suivantes :

- mettre l'accent sur la planification fiscale abusive, comme l'abus et la mauvaise utilisation liés aux opérations internationales et aux paradis fiscaux;
- lutter contre l'économie clandestine et traiter les questions d'observation de la TPS/TVH à risque élevé;
- mettre en oeuvre une stratégie de communication en matière d'observation afin d'informer les contribuables de leurs obligations et des conséquences de l'inobservation.

Nos résultats seront mesurés par ce qui suit :

- **la rapidité et l'exactitude du traitement pour le programme de RS&DE;**
- **notre capacité à repérer les cas d'inobservation et à prendre des mesures à leur égard.**

Appels (AP5)

Aperçu du programme

L'activité de programme « Appels » règle les conflits entre l'ARC et les contribuables en menant des examens justes et impartiaux. Nous offrons ce service en examinant les décisions contestées par les contribuables et les bénéficiaires de prestations dans les domaines de l'impôt sur le revenu, des taxes à la consommation, du droit à pension en vertu du Régime de pensions du Canada et de l'assurabilité de l'emploi en vertu de la *Loi sur l'assurance-emploi*.

Stratégie de programme

Nous offrirons des mécanismes de recours appropriés aux contribuables afin de maintenir la confiance du public dans le régime d'administration fiscale.

Pour **améliorer la prestation de services**, nous veillerons à ce que les Canadiens continuent de recevoir un examen rapide et impartial de leurs décisions contestées.

Au cours de la période de planification, nous prendrons les mesures suivantes :

- mettre sur pied des centres d'expertise dans les bureaux des services fiscaux sélectionnés pour notre Programme des dossiers importants des Appels;
- continuer à réaliser des efficiences issues de la création de centres d'arrivage dans deux centres fiscaux;
- améliorer les capacités électroniques de nos services des appels en ligne.

La confiance du public dans l'équité de notre administration des lois fiscales du Canada est essentielle à la protection de l'assiette fiscale du Canada. **Renforcer cette confiance** exige que l'ARC fournisse aux contribuables et aux bénéficiaires de prestations un niveau de confiance supplémentaire dans leurs rapports avec nous et dans le niveau de service que nous offrons.

Au cours de la période de planification, nous prendrons les mesures suivantes :

- améliorer l'administration des dispositions d'allègement pour les contribuables afin d'améliorer l'uniformité et de fournir de meilleurs rapports sur le programme;
- officialiser l'initiative des Plaintes liées au service de l'ARC.

Nos résultats seront mesurés par ce qui suit :

- **la rapidité et l'impartialité des examens des décisions contestées;**
- **l'administration uniforme des plaintes liées au service et des dispositions d'allègement pour le contribuable.**

Programmes de prestations (AP6)

Aperçu du programme

L'activité de programme « Programmes de prestations » appuie les efforts des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux visant à venir en aide aux familles et aux enfants, aux ménages à revenus faible et moyen et aux personnes handicapées. Nous fournissons aux Canadiens des prestations, des crédits et d'autres services qui contribuent directement à leur bien-être économique et social.

Stratégie de programme

Nous traiterons des paiements rapides et exacts pour les bénéficiaires de la Prestation fiscale canadienne pour enfants, de la Prestation universelle pour la garde d'enfants et du crédit pour la TPS/TVH, y compris les paiements en vertu des programmes de prestations et de crédits provinciaux et territoriaux.

En investissant dans la technologie dans le cadre notre infrastructure souple, nous **améliorons la prestation de services** et nous nous assurons que les bénéficiaires de prestations ont accès à des renseignements opportuns et exacts et qu'ils sont en mesure de déclarer leurs changements de situation qui touchent leurs paiements.

Au cours de la période de planification, nous prendrons les mesures suivantes :

- accroître les choix du libre-service par Internet, tout en maintenant les niveaux de service téléphonique appropriés;
- continuer à examiner nos systèmes de base pour la distribution des prestations.

L'ARC administre trois programmes fédéraux qui émettent des versements de prestations :

- la Prestation fiscale canadienne pour enfants;
- le crédit pour la TPS/TVH;
- les allocations spéciales pour enfants.

L'ARC distribue aussi ce qui suit :

- la Prestation universelle pour la garde d'enfants (pour le compte de Ressources humaines et Développement social Canada);
- les versements anticipés de la nouvelle Prestation fiscale pour le revenu de travail (à compter d'avril 2008);
- le crédit d'impôt pour personnes handicapées;
- 18 programmes de prestation et de crédits continus pour le compte des provinces et des territoires.

Pour maintenir la confiance des bénéficiaires de prestations et **traiter l'inobservation**, nous devons nous assurer que les bonnes prestations sont distribuées uniquement aux familles et aux particuliers appropriés.

Au cours de la période de planification, nous prendrons les mesures suivantes :

- continuer de mettre en oeuvre notre stratégie d'observation en matière de prestations et d'améliorer nos techniques de validation;
- maintenir nos antécédents de rendement solide en matière d'administration des prestations en améliorant l'infrastructure nationale de distribution des prestations de l'ARC.

Nos résultats seront mesurés par ce qui suit :

- la rapidité, l'exactitude et l'accessibilité des renseignements;
- la rapidité et l'exactitude de la détermination de l'admissibilité et du traitement des versements.

Priorités de gestion

Pour que l'ARC réalise son mandat et mette en oeuvre les stratégies qui appuient nos deux thèmes stratégiques, tous les services internes doivent être intégrés et fournir un soutien horizontal sous forme de ressources humaines, de technologie de l'information, de gérance financière, de relations avec les clients et de communications.

Perfectionnement des employés

Une gestion efficace axée sur les personnes est une priorité clé du leadership à l'ARC.

Au cours de la période de planification, nous prendrons les mesures suivantes :

- faire preuve d'excellence et de leadership en matière de ressources humaines;
- planifier notre effectif;
- améliorer le perfectionnement et le rendement des employés;
- promouvoir un lieu de travail sain et habilitant;
- améliorer une infrastructure habilitante.

Solutions et infrastructure de technologie de l'information

Pour atteindre l'excellence opérationnelle et maintenir la confiance des Canadiens, nous devons soutenir notre forte orientation voulant que nos solutions de TI soient robustes, protégées, accessibles, fiables et récupérables.

Au cours de la période de planification, nous prendrons les mesures suivantes :

- assurer l'intégrité et la sécurité des fonds de données électroniques;
- élargir la capacité de reprise des applications et des services essentiels de la TI;
- mettre en oeuvre la mise à niveau de la technologie de réseau;
- continuer à faire progresser le programme d'établissement de l'entrepôt de données et des Renseignements d'entreprise et d'aide à la décision de l'ARC;
- fournir des services de Systèmes administratifs d'entreprise et de TI à l'Agence des services frontaliers du Canada;
- mettre à jour l'environnement du centre de données;
- améliorer l'efficacité de l'environnement informatique réparti.

Gérance financière/fonction de contrôleur adéquate

L'ARC continuera d'appuyer les exigences gouvernementales quant au maintien d'un environnement de gérance financière.

Au cours de la période de planification, nous prendrons les mesures suivantes :

- faire progresser la Gestion des risques de l'entreprise;
- améliorer la comptabilité et l'établissement de rapports des recettes fiscales;
- améliorer l'intégrité des systèmes et des processus financiers;
- perfectionner la supervision et la surveillance de l'entreprise;

- soutenir les Systèmes administratifs d'entreprise;
- assurer la continuité des services clés;
- mettre au point l'Entente sur les biens et services immobiliers entre l'ARC et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada;
- mettre en oeuvre l'initiative de transformation du courrier;
- miser sur la technologie.

Relations avec les clients et Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario

Nous collaborerons de façon proactive avec nos partenaires provinciaux et territoriaux afin d'améliorer les secteurs actuels de collaboration opérationnelle.

Au cours de la période de planification, nous prendrons les mesures suivantes :

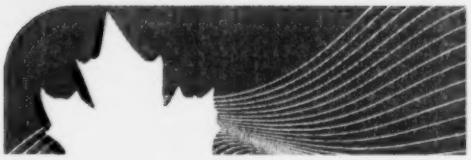
- définir l'offre des services de base;
- mettre en oeuvre le registre national d'échange de renseignements;
- mettre en oeuvre l'administration unique de l'impôt ontarien des sociétés.

Communications

Des communications efficaces sont essentielles à l'approche de l'ARC, qui vise la promotion de l'observation volontaire.

Au cours de la période de planification, nous prendrons les mesures suivantes :

- informer les Canadiens au sujet des avantages du régime d'observation volontaire du Canada et des risques que présente la participation à des stratagèmes d'évitement fiscal;
- mettre en oeuvre la stratégie de branding et promouvoir la nouvelle promesse de branding de l'ARC.



Régie de l'Agence et le Conseil de direction

Voici le résumé des priorités du Conseil pour la période de 2008-2009 à 2010-2011, regroupées selon les responsabilités législatives de surveillance du Conseil.

Organisation de l'Agence

Responsabilisation de la direction : Le Conseil continuera d'établir des objectifs de rendement précis pour le commissaire dans les secteurs qui relèvent du mandat du Conseil et il surveillera le rendement du commissaire par rapport à ces objectifs. Le Conseil formulera aussi des commentaires sur les objectifs et les évaluations de rendement de l'administrateur supérieur des affaires financières et du directeur général, Vérification et évaluation de l'entreprise.

Administration de l'Agence

Planification stratégique : Le Conseil formulera des commentaires sur l'élaboration de la stratégie à long terme de l'ARC et surveillera les progrès réalisés en vue de sa mise en oeuvre.

Surveillance de la direction : Le Cadre de surveillance du Conseil de direction sera mis en oeuvre en 2008.

Gestion des risques de l'entreprise : Le Conseil continuera de surveiller la mise en oeuvre du Programme de gestion des risques de l'entreprise de l'ARC, y compris l'établissement d'une fonction de gestion des risques de l'entreprise et d'un centre d'expertise.

Gestion des ressources

Surveillance de projets : Le Conseil continuera d'examiner les principaux projets afin d'en assurer la gestion efficace, la détermination et l'atténuation des risques et l'utilisation des processus de surveillance appropriés.

Gestion financière et fonction de contrôleur : Le Conseil assurera une surveillance et une orientation pour les initiatives qui ont pour but de renforcer l'intégrité des systèmes et des processus financiers de l'ARC, comme le Cadre de travail du contrôle financier.

Principales initiatives relatives à la technologie de l'information : Le Conseil continuera de surveiller les projets et les initiatives liés à la technologie de l'information (TI) dans le cadre de la stratégie en matière de TI et du plan d'investissement.

Gestion des services

Le Conseil approuvera la Stratégie de services de l'ARC et la surveillera. Il examinera aussi les rapports du Bureau de l'ombudsman des contribuables sur les questions systémiques et naissantes liées au service et il surveillera les réponses de l'ARC à toute recommandation présentée par le Bureau.

Gestion du personnel

Intégration de la planification des ressources humaines et des activités : Le Conseil surveillera l'initiative de l'ARC visant à mieux intégrer la planification des ressources humaines à celle des activités.

Réforme de la classification : Le Conseil continuera de surveiller l'initiative de la Norme de classification de l'Agence.

Planification de la relève et gestion des talents : Le Conseil donnera une orientation à mesure que l'ARC réagit aux changements démographiques découlant des défis auxquels elle fait face pour attirer, former et maintenir en poste des employés qualifiés.

Message de la présidente

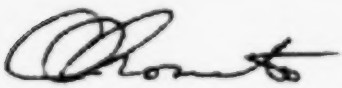
Le Conseil de direction joue un rôle fondamental dans le processus de planification de l'entreprise à l'Agence du revenu du Canada (ARC). Il fournit des commentaires quant à l'élaboration d'objectifs ainsi que la surveillance des stratégies, des résultats escomptés et des prévisions financières.

Chaque année, le Conseil, en collaboration avec l'Agence, cherche des occasions d'améliorer sa façon de fonctionner. En 2007-2008, le Conseil a clarifié les responsabilités que lui confère la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*, et il a établi un processus afin de s'assurer qu'il reçoive tous les renseignements dont il a besoin pour assumer ses responsabilités. Ce processus se poursuivra au cours de la période visée par le Plan d'entreprise, et l'on s'attend à ce qu'il entraîne une surveillance mieux ciblée.

Dans le but d'améliorer son efficience et de mieux répondre aux besoins des clients, le Parlement a entrepris la création de l'ARC voilà plus de sept ans. La structure de régie de l'ARC ne ressemble à aucune autre dans le secteur public canadien, regroupant la souplesse du secteur privé et la surveillance d'un conseil à la responsabilité ministérielle traditionnelle. Cette structure de régie est de plus en plus reconnue comme le modèle à suivre pour les autres organisations gouvernementales.

Le Conseil est fier des réalisations de l'Agence jusqu'à présent, ainsi que des objectifs ambitieux établis dans le présent *Résumé du Plan d'entreprise 2008-2009 à 2010-2011*. C'est avec plaisir que je recommande le Résumé à l'honorable Gordon O'Connor, ministre du Revenu national.

La présidente du Conseil de direction



Connie I. Roveto, IAS.A

Le Conseil de direction amène l'expertise et l'expérience du secteur privé de partout au Canada à la pratique de régie de l'ARC.

Le Conseil est chargé de superviser l'organisation et l'administration de l'ARC, ainsi que la gestion de ses ressources, de ses services, de ses biens, de son personnel et de ses contrats.

Conseil de direction

Composition du Conseil

Le Conseil de direction de l'Agence du revenu du Canada est composé de 15 membres nommés par le gouverneur en conseil. Parmi les membres se trouvent le président, le commissaire et premier dirigeant, un directeur nommé par chaque province, un directeur nommé par les territoires et deux directeurs nommés par le gouvernement fédéral. Les membres du Conseil offrent une perspective du secteur privé et une démarche d'entreprise à la direction et, à cet égard, ils ont plaidé en faveur d'un important programme axé sur le changement à l'ARC.

Dans le tableau suivant figurent les membres du Conseil au mois de janvier 2008.

Connie I. Roveto, B.A., B.Ed., IAS.A
Présidente, Conseil de direction
Présidente
Cirenity Management
Toronto (Ontario)

Camille Belliveau, FCGA, CFP
Directeur général
Groupe EPR Canada Group Inc.
Shediac (Nouveau-Brunswick)

Myles Bourke, B. Com., FCA
Directeur d'entreprise
Lethbridge (Alberta)

Raymond Desrochers, B.Com., CA, CFE
Partenaire
BDO Dunwoody s.r.l. Comptables agréés
Winnipeg (Manitoba)

Gordon Gillis, B.A., LL.B.
Avocat et expert-conseil
Dartmouth (Nouvelle-Écosse)

André Gingras
Fondateur et directeur
André Gingras et Associés Inc.
Montréal (Québec)

Robert J. (Bob) Healey, B.Com., CFP, FCA
Comptable agréé
St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)

James J. Hewitt, FCMA
Directeur d'entreprise
Penticton (Colombie-Britannique)

Howard A. Leeson, Ph.D.
Membre senior
Institut de politiques d'intérêt public de la Saskatchewan
Regina (Saskatchewan)

Rod Malcolm, CA
Directeur d'entreprise
Iqaluit (Nunavut)

Patricia J. Mella, B.A., B.Ed., M.A.
Directrice d'entreprise
Stratford (Île-du-Prince-Édouard)

James R. Nininger, B.Com., M.B.A., Ph.D.
Directeur d'entreprise
Ottawa (Ontario)

Stephen E. Rudin, MSPH, M.Ed., CHE
Conseiller en soins de santé
Toronto (Ontario)

Sylvie Tessier, B.Sc., M.B.A., ing., IAS.A
Directrice-conseil
Sierra Systems
Toronto (Ontario)

William V. Baker, B.A., M.A., IAS.A
Commissaire et premier dirigeant
Agence du revenu du Canada
Ottawa (Ontario)

Organigramme

* En vigueur le 14 avril 2008

** En vigueur le 30 avril 2008

Normes de service

Les normes de service indiquent l'engagement public de l'ARC envers le niveau de service auquel les Canadiens peuvent raisonnablement s'attendre dans les secteurs qui comptent pour eux. Dans l'établissement des normes de service, l'ARC tient compte de la capacité opérationnelle et des attentes des utilisateurs de ses services.

Excellence en matière de service

La capacité de l'ARC à offrir des services de façon rapide, réceptive et prévisible contribue à l'observation volontaire des lois fiscales canadiennes.

Attributs de norme de service

L'ARC a élaboré des normes de service qui respectent les critères suivants :

- **Importantes pour les clients**
- **Atteignables**
- **Stimulantes**
- **Abordables**
- **Mesurables**
- **Liées au rendement**
- **Publiées**

Normes de service et droits des contribuables

Les normes de service appuient notre engagement envers les Canadiens relativement à la transparence, à la responsabilisation de la gestion et au service axé sur les citoyens. Les normes de service ont acquis encore plus d'importance avec l'annonce du ministre en mai 2007 au sujet de la Charte des droits du contribuable. Un de ces droits est que l'ARC publiera annuellement ses normes de service et en rendra compte.

Vous trouverez des renseignements sur la Charte des droits du contribuable dans notre site Web, à www.cra-arc.gc.ca/droits.

Gestion de nos normes de service

L'ARC gère le cycle de vie des normes de service afin de s'assurer que nos normes continuent de respecter les exigences de l'ARC et de répondre aux attentes des Canadiens. En 2008-2009, nous supprimerons la norme de service liée au traitement des demandes de remboursement de la TPS/TVH aux visiteurs en raison de l'annulation du programme de remboursement de la TPS/TVH aux visiteurs en 2007. Nous présenterons aussi deux nouvelles normes de service liées à l'exactitude pour les prestations, ce qui porte à 47 le nombre de normes de service de l'ARC. Les résultats pour toutes les normes de service de l'ARC sont présentés dans le Rapport annuel de l'ARC au Parlement.

Les renseignements au sujet des normes de service de l'ARC se trouvent dans notre site Web, à www.cra-arc.gc.ca/agency/menu-f.html.

Budgets de fonctionnement et d'investissement

Dépenses prévues de l'Agence et équivalents temps plein

(en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011
Activité de programme			
Aide aux contribuables et aux entreprises	**380 755**	376 424	376 223
Cotisation des déclarations et traitement des paiements	**884 676**	871 441	873 334
Comptes débiteurs et Observation en matière de production de déclaration	**782 128**	782 996	780 086
Observation en matière de déclaration	**1 392 634**	1 393 968	1 395 762
Appels	**179 690**	178 644	178 817
Programmes de prestations	**384 088**	388 987	396 841
Budgétaire du Budget des dépenses principales (brut)	**4 003 971**	3 992 460	4 001 063
Moins : recettes affectées au crédit	**266 610**	268 045	270 929
Total du Budget des dépenses	**3 737 361**	3 724 415	3 730 134
Budget supplémentaire des dépenses	**74 456**	78 227	65 506
Ajustements techniques	**63 387**	100 846	118 636
Total des dépenses prévues	**3 875 204**	3 903 488	3 914 276
Moins : Recettes disponibles en vertu de la *Loi sur l'ARC*	**161 263**	161 405	161 389
Recettes non fiscales non disponibles	**50 731**	50 731	50 731
Plus : Coûts des services reçus à titre gracieux	**244 069**	248 082	250 827
Total des dépenses de l'Agence	**3 907 279**	3 939 434	3 952 983
Équivalents temps plein	**40 774**	40 710	40 592

Programme des paiements de transfert

Versement de l'allocation spéciale pour enfants (ASE)*

Activité de programme (en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011
Programmes de prestations			
Total des subventions	219 000	227 000	235 000
Total des contributions	–	–	–
Total	**219 000**	**227 000**	**235 000**

* La responsabilité des versements du crédit législatif de l'ASE a été transférée de Développement des ressources humaines Canada le 28 août 1995. Vous trouverez d'autres renseignements sur l'ASE à www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimF.asp.